

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление человеческими ресурсами»

Формирование системы развития персонала

Руководитель _____ старший преподаватель Е.В. Шилова

Выпускник _____ Е.В. Курятникова

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа ВКР по теме Формирование системы
развития персонала

Консультанты по разделам:

Глава 1, глава 2, глава 3

подпись, дата

П.Н. Воронцов

Нормоконтролер

подпись, дата

Е.В. Шилова

СОДЕРЖНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы развития персонала организации.....	6
1.1 Понятие и сущность развития персонала.....	6
1.2 Характеристики, основных составляющих системы развития персонала.....	10
1.3 Особенности системы развития персонала в органах внутренних дел.....	26
2 Анализ системы развития персонала в ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю».....	29
2.1 Общая характеристика организации и система управления персоналом в органах внутренних дел.....	29
2.2 Факторы, влияющие на систему развития персонала	34
2.3 Анализ системы развития персонала в ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю».....	37
3 Рекомендации по формированию системы развития персонала в ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю»	51
Заключение	57
Список использованной литературы.....	59
Приложение А-Ж	65

ВВЕДЕНИЕ

Развитие персонала – важнейшая функция в ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю», которой необходимо уделять особое внимание. В органах внутренних дел с каждым днем задачи становятся сложнее, многократнее, ответственнее. Власть, данная сотрудникам органов внутренних дел, налагает на них повышенную ответственность за последствия принимаемых ими решений и осуществляемых действий. Сотрудники органов внутренних дел по долгу службы оказываются в сложных жизненных ситуациях, служащим органов внутренних дел приходится постоянно сталкиваться с различными формами противодействия их служебной деятельности. Для успешного преодоления такого противодействия необходимо обладать развитой способностью действовать в экстремальных обстоятельствах и умением противостоять негативным воздействиям. В связи с этим у сотрудников возникает потребность в развитии. Но проблема заключается в том, что ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю» не уделяется должного внимания развитию персонала, у сотрудников отдела кадров разное видение о том, как должен обустраиваться этот процесс.

Необходимость развития кадров в данной организации заключается в поддержании высококвалифицированного кадрового состава, в профессиональном становлении, а также для успешного выполнения оперативно-служебных задач в любых условиях обстановки. В связи с этим перед отделом кадров возникает необходимость совершенствования системы развития персонала, что позволяет не только улучшить их навыки и профессионализм, но и дает возможность поддерживать морально-психологический климат и предотвращать конфликтные ситуации среди личного состава.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по формированию системы развития персонала. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить особенности развития персонала в органах внутренних дел;
- определить какие факторы влияют на развитие персонала в ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю»;
- выявить недостатки существующей системы развития персонала;
- разработать рекомендации по формированию системы развития персонала в ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю».

Объектом выпускной квалификационной работы является система управления персоналом.

Предметом выпускной квалификационной работы является подсистема развития персонала организации ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю».

В процессе проведения исследования были использованы не опросный метод – анализ документов и опросный метод – интервью.

В качестве информационной базы были выбраны электронные ресурсы, информация из публикаций и статей по темам связанные с развитием персонала в целом и развитием персонала в правоохранительных органах различных авторов, таких как А.Я. Кибанов, Н.В. Краснова, С.В. Шекшня, А.Г. Маркушин, В.В Казаков и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе раскрывается понятие и сущность развитие персонала, а также особенности системы развития персонала в органах внутренних дел; во второй главе описывается общая характеристика ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю» и анализ существующей системы развития персонала; в третьей главе описываются рекомендации по формированию системы развития персонала в ФКУ «ЦХиСО ГУ МВД России по

Красноярскому краю», а также анализ существующей системы развития персонала.

1 Теоретические основы системы развития персонала организации

1.1 Понятие и сущность развития персонала

В настоящее время одним из наиболее значимых стратегических ресурсов и конкурентных преимуществ организаций становится эффективный персонал. При этом ситуация на кадровом рынке такова, что практически любая компания испытывает острую нехватку профессионально подготовленных, эффективных сотрудников. Поэтому большинство компаний инвестирует в персонал, в его развитие. Капиталовложения в развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Развитие персонала это одна из подсистем управления персоналом. Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы

выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Кибанов выделяет десять функциональных подсистем: планирование и маркетинг персонала; управление наймом и учетом персонала; управление трудовыми отношениями; обеспечение нормальных условий труда; управление мотивацией и стимулированием труда; управление социальным развитием; развитие оргструктуры управления; правовое обеспечение системы управления персоналом; информационное обеспечение системы управления персоналом, а также управление развитием персонала [17].

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Существует множество разнообразных трактовок термина «развитие персонала», что приводит к разногласиям среди исследователей данной темы.

В энциклопедическом словаре: управление персоналом под редакцией А.Я. Кибанова развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом [16]. Можно выделить ключевые слова из данного определения – совокупность организационно-экономических мероприятий.

С.А. Смирнова описывает развитие персонала как освоение ими внутреннего, индивидуально-психологического и внешнего общественного потенциала возможностей. Ведущую роль в развитии играет обучение, а любое обучение способствует развитию [27]. Ключевые слова в данном определении – освоение ими внутреннего и внешнего потенциала. Обучение способствует развитию.

И. Прокопенко и К. Норта в своих трудах описывают развитие персонала так: развитие человеческих ресурсов означает умелое обеспечение и организацию процесса научения в целях достижения организацией поставленных целей, чтобы через совершенствование навыков и умений, расширение объема знаний, происходили непрерывный организационный и личностный рост и развитие [25]. В данном определении ключевыми словами будут являться- умелое обеспечение и организация процесса научения.

В.Р. Веснин в своих трудах «практический менеджмент персонала» описывает развитие персонала как проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации [10]. То есть Веснин считает, что развитие персонала заключается в раскрытии личностного потенциала работников и росту их способностей.

А.П. Егоршин в книге «управление персоналом» определяет «развитие персонала» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы. Ключевыми словами будут являться – комплексный и непрерывный процесс [12].

В книге «теория управления кадрами в рыночной экономике» Хентце писал, что развитие кадров является кадрово-экономической функцией, которая направлена на то, чтобы содействовать членам рабочего коллектива всех иерархических ступеней в овладении квалификацией, необходимой для выполнения настоящих и будущих профессиональных требований [31].

Ключевыми словами можно выделить это то, что развитие персонала - это кадрово-экономическая функция.

Причиной разногласия среди исследователей данной темы заключается в том, что все понятия не схожи между собой, это можно объяснить тем, что в практической деятельности некорректно используются такие понятия как «развитие» и «обучение». Обучение не равно развитию и наоборот, это различные понятия.

С. К. Мордовин даёт следующее определение обучению персонала. «Обучение персонала» – систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы [24]. Из этого определения видно, что «обучение персонала» может производиться с любой периодичностью для усовершенствования эффективности работы сотрудника.

Согласно М. Армстронгу, профессиональное обучение – это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта [3]. Такой подход к профессиональному обучению через изменение поведения соответствуют современным тенденциям в управлении персоналом.

С.В. Шекшня под профессиональным обучением понимает процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Процессный подход к профессиональному обучению позволяет понять сущность этого понятия и определить его этапы [34].

В.Р. Веснин в своих трудах описывал обучение персонала как основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под

руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [10].

Обобщая изложенное в параграфе, можно сделать вывод о том, что развитие персонала в современном мире играет немаловажную роль в организации. Следует понимать, что между развитием и обучением не стоит знака равно. Обучение – передача знаний от преподавателя, тренера или руководителя; а развитие- создание условий для развития способностей, раскрытия потенциала, изменения производственного поведения.

1.2 Характеристики, основных составляющих системы развития персонала

В научной литературе и научных статьях, нет единого мнения о том, что такое система развития персонала. В основном авторы под системой понимают только наличие элементов развития персонала. Рассмотрим несколько систем развития персонала различных авторов:

Беляев в своих статьях говорил о том, что составляющими системы развития персонала является – объект, субъект, факторы формирования внешней и внутренней среды.

Кибанов рассматривает систему развития персонала как совокупность элементов, таких как планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения. Н.П. Беляцкий, С.Е.Велесько, П. Ройш в книге «управление персоналом» в систему включают – элементы, а также методы развития персонала.

Проанализировав литературу, была сформирована система развития персонала, которая включает в себя: цель, элементы структурной деятельности, методы, элементы развития персонала. На систему развития персонала влияют факторы формирования.

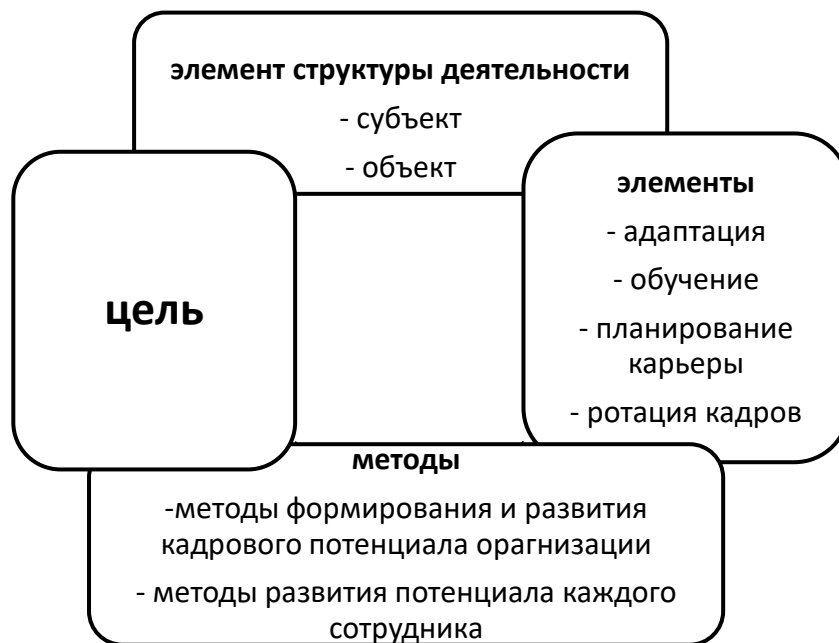


Рисунок 1 – Система развития персонала.

Разберем систему развития персонала более детально.

Цель развития персонала представляет собой приобретение новых знаний и навыков, с целью более эффективного достижения поставленных целей организации [32].

Задачами развития персонала являются:

- 1) Повышение квалификации.
- 2) Способность к коммуникации, работе в группе.
- 3) Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия.
- 4) Формирование ответственности как системного качества сотрудников и развитие ее видов.
- 5) Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний [32].

Цели развития персонала следует согласовать с целями развития организации, для того что бы учитывать меняющиеся тенденции. Цель развития персонала организации:

в его изменении в соответствии с потребностью организации в рабочей силе;
в замещении определенных должностей для реализации деятельностных функций;
в формировании требуемых человеческих ресурсов;
в подготовке персонала к самостоятельному управлению развитием и выполнению возлагаемых деятельностных функций.

Развивая персонала необходимо понимать, для чего организация это делает, какие положительные результаты принесет развитие для работников, организации и общества (таблица 1).

Таблица 1 - Результаты развития персонала для работника, организации и общества

Результаты развития персонала		
для работника	для организации	для общества
1. Гарантия сохранения рабочего места 2. Приобретение новых знаний, умений, навыков, раскрытие способностей 3. Увеличение собственной стоимости как работника на рынке труда 4. Расширение возможностей профессионального и карьерного роста	1. Повышение производительности и качества труда, а, следовательно, доходов организации 2. Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации 3. Сокращение периода адаптации 4. Повышение мотивации труда сотрудников 5. Улучшение морально-психологического климата в коллективе 6. Совершенствование корпоративной	1. Развитие трудового потенциала общества 2. Повышение производительности общественного труда

5. Расширение социальных связей и контактов	культуры организации	
6. Повышение самооценки и уверенности в себе	7. Положительное влияние на трудовую дисциплину	
	8. Сокращение текучести кадров	

В качестве субъекта развития персонала рассматривается работник, с учетом того, что человек как субъект развития осознает необходимость социального роста и всестороннего развития, имеет к этому мотивацию, то есть он является саморефлексирующей и ответственной личностью [43].

Субъект управления развитием персонала воплощает активное, направляющее и организующее начало управления. В качестве него выступают:

- вся организация как целенаправленно действующая система;
- субъекты управления персоналом организации: высшее руководство, линейные и функциональные руководители, специалисты службы управления персоналом, сотрудники учебных корпоративных учреждений;
- первичные коллективы организации;
- сами работники (в случае саморазвития);
- субъекты управления внешнего окружения организации государственного и регионального уровня.

Объект – профессиональные навыки, компетенции.

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний,

возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить:

1) Методы формирования и развития кадрового потенциала организации:

- методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составления штабного расписания;
- методы улучшения фирменного стиля управления;
- методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;
- техника групповой работы менеджера.

2) Методы развития потенциала каждого сотрудника:

- методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;
- методы повышения квалификации за пределами организации;
- фирменные однодневные или недельные семинары;
- конференции, групповые дискуссии;
- система методов содействия развитию творчества [32].

В современной литературе нет единого мнения о том, какие элементы должна включать кадровая политика организации в вопросах развития персонала.

Рассмотрим несколько наиболее распространенных точек зрения об элементах системы развития персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Элементы системы развития персонала.

Автор	Элементы системы развития персонала
А. Я. Кибанов [16]	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения.
Ж.Ю. Кургаева [20]	Первичная профессиональная подготовка работников, повышение квалификации, переподготовка или переобучение

	персонала, планирование и развитие карьеры.
А.И. Беляева [8]	Первичное профессиональное обучение персонала, профессиональная адаптация персонала, служебно-профессиональное продвижение и ротация кадров, планирование и управление профессиональной карьерой, работа с кадровым резервом, организация работы, мотивация развития персонала, деловая оценка персонала.
С.А. Барков [6]	Расстановка кадров и управление карьерой работников, а также образование и повышение квалификации персонала.
Е.И. Кудрявцева [19]	Процесс адаптации, профессиональный рост, планирование обучения, тренинги, организационная культура, управление карьерой, прогнозирование потребностей в персонале.
Н.П. Беляцкий [8]	Элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала).
Журнал «Директор по персоналу» [55]	Процесс подбора и отбора сотрудников; кадровое планирование; адаптация персонала; обучение работников с отрывом от производства или на рабочих местах; аттестация; управление поведением персонала; кадровое делопроизводство.

В данном исследовании в элементы развития персонала входят: адаптация персонала, ротация кадров, обучения, планирование карьеры персонала. Рассмотрим более подробно каждый элемент:

Адаптация персонала – это процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных

и социальных функций, предполагающий преодоление возможных негативных моментов, инициированных работником и работодателем [35].

Цели адаптации персонала:

1) Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат.

2) Снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников.

3) Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением.

4) Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

5) Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Следующий элемент - ротация - означает круговое движение. Ротация кадров - это один из интересных и, пожалуй, рискованных способов управления персоналом. Она представляет собой последовательную смену профессиональных обязанностей работника, поочередное пребывание в различных должностях для освоения смежных профессий, разных функций, специфических навыков и получения опыта принятия управленческих решений. Возможны существенное изменение должностных обязанностей или перевод в другое структурное подразделение. Обычно ротация кадров - это перемещение сотрудников внутри компании с заранее продуманными целями, которое может сопровождаться обновлением кадрового состава (набором новичков), проходить с обучением и без него. Ее инициаторами могут быть руководители организации, отдел по управлению персоналом или сами работники [53].

Специалисты условно разделяют цели ротации на мотивационные и организационные.

Мотивационные цели определяются исходя из потребностей работников. К ним относятся:

- обеспечение профессионального развития;
- обеспечение карьерного продвижения работников, которые "выросли" из занимаемой должности;
- предотвращение профессионального выгорания;
- смена рабочей обстановки. Актуально, если работник долго пребывает на одной должности и стремится получить новые знания и навыки;
- формирование широкого кругозора;
- подбор более подходящего работнику места в штате при низких результатах его деятельности в прежней должности.

Организационные цели ставятся в связи с необходимостью оптимально использовать персонал. К ним относятся:

- подготовка служебно-профессионального продвижения и новых руководящих кадров;
- оптимизация расстановки кадров;
- повышение универсальности сотрудников, расширение их функционала;
- обеспечение взаимозаменяемости людей на случай отпусков, болезней и т.п.;
- предупреждение внутренних конфликтов, коррупционного поведения;
- повышение адаптационных способностей работников.

Третий элемент развития персонала это - обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и

способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей [43].

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Цели непрерывного образования с позиции работника:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Последний элемент развития персонала- планирование карьеры - это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы [34].

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для успеха в целевой должности. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам генерального директора, его заместителей и других высших руководителей, а также ключевых функциональных специалистов.

На формирование системы развития персонала влияют факторы. Фактор – сила, какого-либо процесса, определяющая его характер, источник воздействия на систему.

На формирование развития персонала влияют внутренние и внешние факторы.

Внешние факторы – факторы влияния вне организации, оказывают значительное влияние на систему развития персонала и ее программу. Например, к внешним факторам можно отнести федеральные законы, распоряжения президента, постановления правительства, профсоюзов и т. д [57].

Внешние факторы оказывают значительное влияние на политику предприятия по развитию персонала и ее программы. Например, могущественными внешними факторами воздействия на развития персонала являются трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений со стороны правительства. Область, затрагиваемая таким регулированием, включает законодательное установление равных возможностей на оценку и продвижения по службе и обучения.

К внутренним факторам можно отнести такие факторы как цели организации, задачи, организационная культура, стиль руководства.

Характер общих целей, которые ставит перед собой предприятие, обычно бывает довольно широк. Перед любым предприятием стоят такие цели, как удовлетворенность работников, выживание предприятия, его адаптивность к изменениям и т.д. Различия присущи той степени важности, которая приписывается руководством тем или иным целям. В организациях, где прибыль настолько затмевает по важности все остальные цели, что другим целям уделяется лишь минимум внимания, возникают проблемы в том секторе модели, которая отражает эффективность персонала (рост прогулов, меньшая удовлетворенность трудом, возникновение жалоб и т.п.).

Стиль управления предприятием имеет две основные крайности. Первая связана с сильно бюрократизированным подходом к управлению. При таком подходе обычно преобладает централизм в принятии решений, контроль допускается лишь в ограниченных пределах, цели определяются «сверху», связи поддерживаются через цепочки команд. При противоположном подходе принятие решений осуществляется децентрализованно. Планы определяются менее детально, расширяется перечень самостоятельно выполняемых видов работ.

Существует множество подходов к организации производства, расположенных между двумя крайностями, и большинство предприятий практикует какие-то промежуточные подходы. Некоторые организации, например, предпочитают более формализованную кадровую политику, более жесткий контроль за работниками, связанное с непосредственной работой обучение, с развитием персонала, политику заработной платы, связанную с объемом работ и т.д.

В системе важным является определение этапов формирования развития персонала. Проанализировав статью в журнале «директор по персоналу» и учебное пособие Т.О. Соломанидиной «организационная культура» были сформулированы этапы формирования развития персонала:

Первый этап - определение цели развития персонала. Динамичность современных бизнес-процессов затрудняет определение краткосрочных и долгосрочных тенденций в предпринимательстве. Развитие персонала позволяет повысить адаптивность сотрудников к актуальным тенденциям бизнеса и сформировать нацеленность на развитие отрасли, в которой они задействованы. Применение эффективных методик развития работников помогает организации «создавать» собственных специалистов, повышать производительность их труда, адаптировать их к быстро меняющимся условиям работы, снижать текучесть кадров и т.д. Для достижения желаемого результата необходимо руководствоваться следующими принципами: последовательность и целостность системы развития специалистов; адаптивность форм и способов развития; стимулирование сотрудников (как материального, так и нематериального). Но перед тем, как ставить цели перед сотрудниками, необходимо убедиться в том, что план их развития удовлетворяет потребностям компании. В противном случае все усилия будут напрасными. Начинать необходимо с определения долгосрочных и краткосрочных бизнес-целей. После этого выяснить, какие навыки, знания и умения потребуются для их достижения.

К примеру, если в ближайшем будущем организация ожидает скачок роста, то могут понадобиться новые лидеры. Необходимо понять, какими качествами должны обладать лидеры, и есть ли в организации такие сотрудники. Если таких сотрудников нет, план развития необходимо составить таким образом, чтобы сократить имеющийся разрыв.

Развитие внутренних кандидатов может сэкономить немало времени и денег, которые уходят на рекрутинг, адаптацию и обучение новых сотрудников.

Создавая четкие траектории карьерного развития и демонстрируя возможности для продвижения и роста, организация удерживает лучшие таланты.

Второй этап - разрабатывается концепция развития персонала, формализующая в виде документа (Положение о развитии), утверждаемого высшим руководящим органом компании. В нем находят воплощение особенности подхода компании к развитию своего персонала: внутренние или внешние формы развития, критерии отбора персонала по развитию (по приоритетам бизнеса, по диагностике слабых мест, по планам личностного роста сотрудников, по рекомендации руководителей, по принципу комплексного охвата), временной аспект программы (носит ли она непрерывный характер), предполагаемый бюджет программ развития, ответственный за их реализацию.

Третий этап – исходя из концепции определяется потребность в развитии. Для наиболее достоверного ее определения к этому процессу должны быть привлечены не только руководители структурных подразделений, формирующие заявки на обучение, но и топ-менеджеры, и HR-менеджеры, корректирующие планы обучения с учетом стратегических интересов компании и ее миссии.

Необходимо обсудить лично с каждым членом организации о том, какие навыки у сотрудников на высоком уровне, какое у них карьерное стремление, какие цели преследуют.

Так же нужно определить навыки необходимых сотрудникам. Оценив потребности компании, а также способности и опыт каждого сотрудника, необходимо решить, каких навыков им не хватает.

Ключевой момент этого этапа — выявление несоответствия (разрыва) между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей сегодня и в будущем, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Четвертый этап - выбор методов развития персонала. Программа развития должна разрабатываться с учетом реальных возможностей

компании, так как именно от них зависит выбор форм и методов обучения для достижения достойных результатов следует отдавать предпочтение комплексному подходу: комбинировать разные методики, учитывающие особенности аудитории. К примеру, для развития прикладных навыков лучше всего сочетать мастер-классы, проводимые с привлечением компетентных специалистов, и видеокурсы, которые помогут закрепить полученные знания. Для повышения профессиональных качеств сотрудников отделов рекламы, продаж и развития лучше всего подходят профильные конференции, творческие конкурсы. Нестандартные методики обучения как нельзя лучше подойдут для повышения профессионального уровня топ-менеджмента.

Пятый этап - после выборы методов развития необходимо разработать конкретный план, включающий требуемые программы развития. Далее запускается механизм реализации плана по программам, темам, срокам проведения и аудитории обучающихся.

Шестой этап – мотивация развития персонала. Чтобы достигнуть целей по достижению нового уровня профессионализма среди сотрудников, поставленных руководством компании, нельзя ограничиваться одним лишь созданием программы. Чтобы заинтересовать персонал в развитии необходимо правильно выстроить систему поощрений. Это необходимо сделать из-за того, что для большинства сотрудников сам процесс развития не является основной мотивацией, а при ее отсутствии все усилия могут оказаться напрасными.

Седьмой этап - применяю новые знания на практике. Что бы инвестиции окупились, сотрудники должны применять полученные знания в работе. Организации необходимо создать и не забывать оценивать результаты. Оценивается эффективность программ обучения. Существуют четыре основных параметра, которые могут быть измерены и представлены для анализа эффективности: реакция обучаемых на программу: групповое

обсуждение либо анкетирование; степень усвоения программы проверяется тестированием или иными формами контроля с вынесением соответствующей оценки; изменение поведения в результате развития — оценивается непосредственным руководителем на рабочем месте; результаты работы — рост производительности, повышение качества, снижение числа жалоб со стороны клиентов и т.д.

Результаты сопоставляются с финансовыми затратами, затем делается вывод об эффективности проведенного развития и о необходимости его корректировки.

Как говорилось выше на втором этапе формирования развития персонала разрабатывается концепция развития персонала формализующая в виде документа. В основном в крупных организациях создаются положения о развитии персонала.

Положение — локальный правовой акт, который регулирует правила организации и работы структурного подразделения, например, управления, отдела, службы, бюро. Положение может определять порядок осуществления какого-либо вида деятельности, в частности, охраны труда, оплаты труда, проведения обучения. Цель создания положения - разграничить функции, полномочия и ответственность подразделений или урегулировать какую-либо сферу деятельности. Разработать положение — значит определить последовательность действий, порядок осуществления операции.

Положение имеет четкую структуру, состоит из 6 основных разделов:

- 1) Предмет и область применения, в этом разделе описывается структура документа, то есть то, какие разделы будут рассмотрены.
- 2) Цель, в этом разделе описывается основная цель данного документа.
- 3) Общие положения. В этом разделе перечисляются цели и задачи определенного мероприятия.
- 4) Вид, тип или элемент. Описывается какой вид, тип или элемент мероприятия будет использоваться в данной организации.

5) Ответственный. В разделе перечисляются действия, которые обязано осуществлять подразделение в лице его руководителя для выполнения возложенных на него функций.

6) Оценка эффективности - комплекс исследований, позволяющих сделать качественный вывод о реализуемых мероприятиях.

7) Заключение. В заключении указывается, когда положение вводится в действие и прочее.

Положения необходимо разрабатывать для того что бы конкретизировать и распределить обязанности, ответственность работников организации за соблюдение требований по какому – либо мероприятию, также разработка положения необходима для того что бы закрепить и упорядочить другие вопросы какого-либо мероприятия к специфики организации. Благодаря разработанному положению сотрудники намного лучше понимают особенности какого-либо мероприятия, сотрудники ответственные за данное мероприятия будут иметь одну общую цель, к которой необходимо стремиться.

Значимость системы развития персоналом и решении задач, стоящих перед организациями, нельзя переоценить. В связи с этим специалистам в области менеджмента необходимо иметь знания, умения и навыки по их исследованию. Квалифицированно проведенные исследовательские работы систем развития персонала позволят обеспечить развитие теории и практики построения новых и совершенствования действующих систем, что создаст в дальнейшем условия для более эффективного их функционирования.

При исследования развития персонала применяются различные методы. Они представляет собой комплекс теоретических и эмпирических методов, сочетание которых дает возможность с наибольшей достоверностью исследовать развития персонала предприятия.

Существует множество достаточно эффективных методов оценки эффективности развития персонала. Общими для анализа всех элементов системы развития персонала являются следующие методы:

1) Эмпирические методы:

а) Наблюдение - способ сбора информации на основе регистрации и фиксации первичных данных о системе управления. Способы получения информации методом наблюдения могут быть следующими: самофотография, фотография, хронометраж, метод моментных наблюдений. Наблюдение может проводиться во время работы.

б) Сравнение. Позволяет обнаружить тенденции общего хода развития, вскрыть изменения, происходящие в развитии исследуемого объекта путем сравнения его с аналогом (эталон, лучшим мировым образцом, лучшим образцом страны, стандартом, регламентом, нормативом).

в) Метод изучения документов. Объектом изучения, обобщения и анализа служат документы на бумажных или машинных носителях.

2) Метод тестирования. Основное назначение теста – контроль и установление соответствия между значениями входных и выходных параметров испытуемой системы при выполнении ею различных функций и на различных режимах управления.

3) Опросный метод.

а) Анкетирование - представляет собой стандартный набор вопросов, подобранных таким образом, чтобы выявить искомый фактор и его особенности с помощью прямых и косвенных вопросов, на которые опрашиваемые дают письменные ответы.

б) Интервьюирование. Представляет собой набор вопросов по анкетному типу, но проводится в форме живой беседы, содержание которой может быть запрограммировано [56].

В результате изучения научных статей и учебной литературы, была сформирована система развития персонала, так как нет единого мнения о

том, что является системой развития персонала. Система развития персонала – совокупность целенаправленных действий, направленных на повышение квалификации и совершенствований психологических характеристик работников в соответствии с целями организации. Так же можно сделать вывод о том, что методы оценки эффективности развития персонала, дают более обобщенные данные, позволяющие оценить общую картину сложившейся в организации системы развития персонала. Результаты применения таких методов целесообразно использовать при планировании развития персонала в долгосрочной перспективе и принятии стратегических решений по развитию персонала.

1.3 Особенности системы развития персонала в органах внутренних дел

Сегодня в работе организаций как коммерческого, так и некоммерческого типа решающую роль играют вопросы менеджмента. Долгое время в России некоммерческие организации не уделяли особого внимания развитию персонала. Но с установлением рыночных отношений началось внедрение в практику, и достаточно целенаправленное исследование и изучение этого явления. Некоммерческие организации перестали определять себя замкнутыми системами, реализующими свои уставные цели посредством государственных средств. Для некоммерческих организаций, для которых получение прибыли не выступает основной целью, и цель которых в основном строится на не совсем полных принципах и четких понятиях, внутренняя организация является сложной процедурой.

Любая инициатива менеджеров стеснена ограничениями и нормами, установленными государством, а также этическими соображениями, внутренними положениями и принципами собственно МВД. Получается, что любое отклонение в виде изменений режима по управлению, а также тактического составления плана, устройств управления и метода акцептования постановлений в МВД существенно затруднены. культурное, моральное и психологическое воздействие на социальный пласт.

Особенностью системы развития персонала в МВД заключается, во-первых, в том, что развитие персонала происходит только для двух категорий, это аттестованных и военнообязанных сотрудников. В МВД существует 3 категории персонала:

- вольнонаемные работники – это рабочие и служащие, работающие по трудовому договору, не имеющие звания;
- аттестованные – сотрудники, состоящие на государственной службе, которые имеют специальные звания;
- военнообязанные – сотрудники, которые должны нести военную службу.

Второй особенностью является то, что существуют элементы развития персонала такие как физическая и морально-психологическая подготовка, наставничество (обучение), а также карьерный рост. Набор таких элементов в данной организации связан с тем, что жизнь непрерывно повышает требования к кадрам органов внутренних дел. Эти требования особенно возросли на данном этапе развития нашего общества, поскольку задачи, стоящие перед органами внутренних дел, с каждым днем становятся сложнее, многограннее, ответственнее. Деятельность органов внутренних дел связана с реализацией их сотрудниками властных полномочий, с необходимостью принимать в определенных случаях меры государственного принуждения. Власть, данная сотрудникам органов внутренних дел, налагает на них повышенную ответственность за последствия принимаемых ими решений и

осуществляемых действий. Известно также, что сотрудникам органов внутренних дел приходится постоянно сталкиваться с различными формами противодействия их служебной деятельности со стороны отдельных лиц, учреждений, организаций. Для успешного преодоления такого противодействия необходимо обладать развитой способностью действовать в экстремальных обстоятельствах, умением противостоять негативным воздействиям, твердой убежденностью в социальной значимости избранной профессии. Сотрудники органов внутренних дел по долгу службы оказываются в сложных жизненных ситуациях, встречаются с разными людьми: от рабочего до министра, от школьника до академика, от добропорядочного гражданина до закоренелого преступника. А это требует от них высокого уровня общего развития, широкого кругозора, познаний, коммуникабельности. Находясь на переднем крае борьбы с правонарушениями, работники органов внутренних дел должны отличаться нравственной безупречностью и личной скромностью. Перечисленными специфическими особенностями деятельности сотрудников органов внутренних дел и обусловлен набор требований к их профессиональным и личным качествам. На службу в органы внутренних дел принимаются граждане, способные добросовестно и качественно выполнять возложенные на них обязанности.

Следовательно, развитие персонала органов внутренних дел позволяет обеспечить условия для карьерного продвижения, развития мотивационного потенциала и профессиональной самореализации, а также развитие психологической ориентированности в различных аспектах служебной деятельности. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что кадровая политика МВД России призвана обеспечивать воспитание профессиональных и морально-этических качеств сотрудника, качественное улучшение всей системы кадрового обеспечения органов внутренних дел.

Текст изъят по решению правообладателя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования был проведен анализ теоретических аспектов системы развития персонала. Детально рассмотрены составляющие системы развития персонала такие как цель, элемент структуры деятельности, элементы и методы, а также факторы, способные влиять на данную систему. Так же рассмотрены особенности системы развития персонала в правоохранительных органах и выделены основные характерные черты и особенности.

В аналитической части бакалаврской квалификационной работы дана характеристика в ФКУ «ЦхиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю». Был проведен анализ документов МВД, благодаря которым удалось описать характеристику системы развития персонала и факторы, влияющий на эту систему, а также было проведено неформализованное интервью с ведущим психологом отдела кадров и руководителем отдела кадров, которые рассказали о том, какие существуют проблемы развития персонала в данной организации.

Анализ системы развития персонала показал, что в организации существует ряд проблем, из-за которых система развития персонала не может функционировать в полной мере. Первой проблемой было обнаружено то, что руководитель отдела кадров и ведущий психолог отдела кадров имеют разное представление и видение о том, что такое развитие персонала. Второй проблемой стало отсутствие главного специалиста по развитию персонала. Третья проблема заключается в том, что руководство делегирует работу по развитию персонала вольнонаемному персоналу. Четвертая проблема, заключается в том, что после проведения работ по развитию персонала необходимо предоставлять отчет, но отчеты не отдаются в срок, а также руководители не предоставляют название тем лекций и семинаров, которые были проведены за последнее время.

Для устранения проблем было предложено разработать новую систему развития персонала, разработать этапы формирования системы развития персонала, а для того что бы это все объединить было предложено разработать документ, который систематизирует всю систему развития персонала - положение о развитии персонала, которое будет состоять из таких пунктов как: предмет и область применения; цель данного документа; общие положения; элементы развития; ответственность; оценка эффективности; заключение.

В приложении были разработаны критерии, по которым можно определять насколько развит персонал в ФКУ «ЦхиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю».

Данная рекомендация, с учетом специфики деятельности предприятия, по созданию положения о развитии персонала, поможет разграничить функции, полномочия и ответственность работников, также разработка положения необходима для того что бы систематизировать систему развития персонала, а также намного лучше понимать особенности развития персонала в данной организации и иметь общее представление о данном процессе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Приказ МВД от 24.12.2008 №1139 об организации наставничества в органах внутренних дел РФ МВД [Электронный ресурс] //Законодательная база РФ / 2008. – Режим доступа: <http://zakonbase.ru/content/base/132110>
- 2 Приказ МВД от 11.02.2010 №80 о морально-психологическом обеспечении служебной деятельности органов внутренних дел РФ МВД [Электронный ресурс] // Главное Управление МВД/ 2010. – Режим доступа: https://52.мвд.рф/upload/site54/document_file/bDr1QbLqoX.doc
- 3 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг – Санкт – Петербург: Питер, 2012. – 223 с.
- 4 Аширов, Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие / Д. А. Аширов. – Москва: Проспект, 2012. – 432 с.
- 5 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
- 6 Барков, С. А. Управление персоналом/ С. А. Барков. – Москва: ЮристЪ, 2001. – 451 с
- 7 Беляев, А. И. Управление персоналом на предприятии: учебное пособие / А. И. Беляев. – Волгоград: ВолгГАСУ, 2014. – 209 с.
- 8 Беяцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беяцкий. – Москва: Интерпрессервис, 2002. – 352 с.
- 9 Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2011. - 368с.
- 10 Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – Москва: Юристъ, 2010 – 300 с.
- 11 Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином, 2002. – с. 432.

- 12 Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2009. - 624 с.
- 13 Казарин, В. Развитие персонала своими силами / В. Казарин. – Москва: 2012. – 71 с.
- 14 Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. СПб. Питер, 2009. – 208 с.
- 15 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я.Кибанова. -Москва: ИНФРА-М, 2010. -695с.
- 16 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
- 17 Кибанов, А. Я. Формирование системы управления персоналом / А. Я. Кибанов, Д. И. Захаров. – Москва: ГАУ, 2010. – 104 с.
- 18 Краснова, Н.В. Развитие персонала / Н.В. Краснова. – Москва: МФПА, 2011. – 96 с.
- 19 Кудрявцева, Е.И. Управление персоналом: учебное пособие / Е.И. Кудрявцева. – СПб: Межотраслевой институт повышения квалификации, 2007. – 85 с.
- 20 Кургаева, Ж.Ю. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева. – Казань: КГТУ, 2007. – 127 с.
- 21 Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие / В.В. Лукашевич. - Москва: КНООРУС, 2010. - 232с.
- 22 Маркушин А.Г, Казаков В.В. Основы управления в органах внутренних дел: учебник для вузов / А.Г. Маркушин, В.В. Казаков. – Москва – Юрайт, 2017. – 260 с.
- 23 Минчукова, Л. А. Конспект лекций для студентов специальности «государственное управление» / Л. А. Минчукова. – Москва: Гомель, 2015. – 10 с.
- 24 Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин – Санкт – Петербург: Питер, 2009. – 216 с.

- 25 Нурлыбаева, Г.К. Деятельность правоохранительных органов: сборник материалов/ Г.К. Нурлыбаева. Москва, 2006. – 90 с.
- 26 Прокопенко, И. Управление эффективностью и качеством: модульная программа / И. Прокопенко, К. Норта. – Москва: Дело, 2001. - 18 с.
- 27 Смирнова, С. А. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии / С. А. Смирнова. – Москва: Академия, 1999. – 8 с.
- 28 Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
- 29 Танаева, З.Р. Управление в правоохранительной сфере: направления развития теории и практик/ З.Р. Танаева. – Челябинск: ЮУрГУ, 2014. – 360 с.
- 30 Тихомиров, С.Н. Организация, формы и методы патриотического воспитания сотрудников органов внутренних дел / С.Н. Тихомиров. – Москва: 2014. – 34 с.
- 31 Хентце, И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентц. - Москва: Международные отношения, 1997. – 243 с.
- 32 Хоропенко И.П. Конспект лекций составлен на основании типовой программы БГЭУ «Управление персоналом» /И.П. Хоропенко – 2005. – 195с.
- 33 Чуфаровский, Ю.В. Юридическая психология/ Ю.В. Чуфаровский. Москва: Инфра-М, 2004. - 352 с.
- 34 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня —Москва: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002. — 368 с.
- 35 Адаптация персонала [Электронный ресурс]: Энциклопедия экономиста. - Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html> (дата обращения 10.03.2017)
- 36 Влияние внутренних факторов на управление персоналом [Электронный ресурс]: Портал все учебники. – Режим доступа: <http://lib.sale/psihologicheskie-distiplinyi.html> (дата обращения 26.03.2017)

37 Зависимость управления персоналом от внешних факторов [Электронный ресурс]: Портал все учебники. – Режим доступа: <http://lib.sale/upravlenie-personalom-knigi/231-zavisimost-upravleniya-personalom-vneshnih-55202.html> (дата обращения 26.03.2017)

38 Как составить положение [Электронный ресурс]: Как просто. – Режим доступа: <http://www.kakprosto.ru/kak-9101-kak-sostavit-polozhenie> (дата обращения 28.04.2017)

39 Критерии оценки персонала, которые дадут наилучший результат [Электронный ресурс]: Генеральный Директор. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/8413-kriterii-otsenki-personala> (дата обращения 05.05.2017)

40 Личные качества сотрудника МВД в системе кадровой политики [Электронный ресурс]: Теория и практика общественного развития. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnye-kachestva-sotrudnika-mvd-v-sisteme-kadrovoy-politiki> (дата обращения 26.03.2017)

41 Образование в системе МВД [Электронный ресурс]: HR в фокусе внимания. – Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/db/hrm/22D438CE97597A48C3256AAB0041D2B1/category.html> (дата обращения 26.03.2017)

42 Обучение персонала [Электронный ресурс]: Энциклопедия экономиста. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html> (дата обращения 10.03.2017)

43 Объект и субъект системы управления персоналом организации [Электронный ресурс]: HR-Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/obekt-i-subekt-sistemy-upravleniya-personalom-organizacii> (дата обращения 10.04.2017)

44 Организационная культура в органах власти [Электронный ресурс]: Студенческий научный форум. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2016/pdf/21103.pdf> (дата обращения 26.03.2017)

45 Организационная культура в российской полиции: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]: Психология человека. – Режим доступа: <https://psibook.com/sociology/organizatsionnaya-kultura-v-rossiyskoy-politsii-problemy-i-perspektivy.html> (дата обращения 26.03.2017)

46 Организация работы с кадрами в органах внутренних дел [Электронный ресурс]: Научно-правовой журнал: образование и право. – Режим доступа: <http://education.law-books.ru/shop/2-6-10/2-6-10-17.doc> (дата обращения 23.03.2017)

47 Основные направления кадровой работы в органах внутренних дел [Электронный ресурс]: Психопедагогика в правоохранительных органах. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-kadrovoy-raboty-v-organah-vnutrennih-del> (дата обращения 26.04.2017)

48 Особенности менеджмента в некоммерческих организациях [Электронный ресурс]: Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru> (дата обращения 16.03.2017)

49 Оценка персонала: разрабатываем критерии [Электронный ресурс]: HR-Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-personala-razrabatyvaem-kriterii> (дата обращения 05.05. 2017)

50 Профессиональное образование в МВД [Электронный ресурс]: Ведущий портал о кадровом менеджменте. – Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/db/hrm/22D438CE97597A48C3256AAB0041D2B1/category.html> (дата обращения 27.04. 2017)

51 Ротация кадров [Электронный ресурс]: HR-Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/rotaciya-kadrov> (дата обращения 10.03.2017)

52 Ротация кадров в органах внутренних дел: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21754906> (дата обращения 28.03.2017)

53 Система развития персонала [Электронный ресурс]: Директор по персоналу. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65909-qqq-16-m2-sistema-razvitiya-personala> (дата обращения 15.03.2017)

54 Создание планов развития персонала, которые действительно работают дел [Электронный ресурс]: HR-Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/5-shagov-po-sozdaniyu-planov-razvitiya-personala-kotorye-deystvitelno-rabotayut> (дата обращения 16.03.2017)

55 Технологии управления развитием персонала и методы оценки их эффективности [Электронный ресурс]: Директор по персоналу. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63427-red-qqq-15-m3-tehnologii-upravleniya-razvitiem-personala> (дата обращения 17.03.2017)

56 Факторы управления персоналом [Электронный ресурс]: Библиотека студента. – Режим доступа: <http://www.studd.ru/lib/2/61/5/> (дата обращения 26.03.2017)

57 ФКУ "ЦХиСО ГУ МВД России по Красноярскому краю» [Электронный ресурс]: ГУ МВД России по Красноярскому краю. – Режим доступа: <https://24.мвд.рф/folder/7023438> (дата обращения 05.03.2017)

58 Формирование кадровой политики органов внутренних дел [Электронный ресурс]: Научно-методический электронный журнал. – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2014/14284.htm> (дата обращения 16.04.2017)

59 Что такое развитие персонала [Электронный ресурс]: ХитёрБобёр. – Режим доступа: <http://hiterbober.ru/businessmen/razvitie-personala-s-pomoshhyu-rotacii-kadrov.html#18171> (дата обращения 15.03.2017)

60 Эффективные методы развития персонала [Электронный ресурс]: Директор по персоналу. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala> (дата обращения 16.03.2017)

Приложение изъято по решению правообладателя.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

« 16 » 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление человеческими ресурсами»

Формирование системы развития персонала

Руководитель



старший преподаватель Е.В. Шилова

Выпускник



Е.В. Курятникова.

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа ВКР по теме Формирование системы развития персонала

Консультанты по разделам:

Глава 1, глава 2, глава 3



подпись, дата

П.Н. Воронцов

Нормоконтролер



подпись, дата

Е.В. Шилова